



## ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ МАСТЕРСКАЯ

**А. Литвинов**

Анатомия школьного конфликта:  
взгляд оптимиста

**115 - 132**

## АНАТОМИЯ ШКОЛЬНОГО КОНФЛИКТА: ВЗГЛЯД ОПТИМИСТА

**А. ЛИТВИНОВ**

Выдающийся советский педагог В. А. Сухомлинский так пишет о конфликтах в школе: «Конфликт между педагогом и ребёнком, между учителем и родителями, педагогом и коллективом — большая беда школы. Умение избежать конфликт — одна из составных частей педагогической мудрости учителя, его общей и психологической культуры. Предупреждая конфликт, педагог не только сохраняет, но и создаёт воспитательную силу коллектива». Сегодня в школах ежедневно вспыхивают самые разные конфликты с различными «действующими лицами».

### Конфликт «учитель-ученик»

С завидным постоянством каналы телевидения негативно рассказывают о школе. В социальной сети выложены десятки роликов, где издеваются над учениками, над учителями, где унижается достоинство и честь, наносят травмы — физические и душевные... Страшно...

Причин тому много, но я пишу в профессиональный журнал, поэтому размышляю о роли учителей и администраторов школы.





...Обычные школьные будни: начало занятий, уроки, перемены. Внеурочные мероприятия. Сотни, тысячи коротких встреч детей друг с другом, с учителями, работниками школы, родителями. Встреч разных — порой неприятных, а порой очень неприятных, приводящих к стрессогенным и даже конфликтогенным ситуациям.

Исследователи утверждают, что конфликтующими сторонами могут быть все участники учебно-воспитательного процесса.

### «Угол — твоё место...»

Пытаюсь понять: мог ли педагог предотвратить стрессовые события, взятые, в том числе, из собственной практики? Чаще всего психотравмы возникают во взаимоотношениях «ученик-учитель». Происходят они на уроке и касаются, как правило, поведения учителя, его стиля, реакции на поведение школьников. Сильнее всего на психику детей негативно влияют учительские приёмы «дисциплинирования» школьников, поддержания рабочего порядка на уроке. Но школьная жизнь так многообразна, так непредсказуема, как впрочем сама жизнь, что причин для конфликтов — десятки, если не больше. И во многих из них (практически в подавляющем большинстве) их источник, увы, — учитель...

### Опоздание

Входит в класс виноватый ученик. Учитель, вместо разрешения кивком головы сесть на место, начинает отчитывать ученика, не давая ему оправдаться, объяснить причину опоздания. Мало того, за попытку что-то сказать, он оставляет подростка стоять у двери класса. По истечении примерно десяти минут в класс входит директор, чтобы сообщить учителю (а он и классный руководитель), что в семье этого ученика произошло несчастье, о чём ему сообщили по телефону, и что ребёнок может не прийти в школу или опоздать. Дальше нетрудно представить себе картину: плачущий ученик, растерянный учитель, гневный директор...

**Домашнее задание.** Весь класс не выучил заданного прозаического отрывка. «Вы не любите мой предмет, вы все против меня! Всем одеться и идти за родителями!..» Класс большой — 29 человек вываливается в коридор с тем, чтобы идти в гардероб. Останавливает всё это действие опытный, уважаемый в школе учитель, пришедший заранее к своему уроку. «Вы куда?» Услышав ответ, просит: «Подождите...»

Ситуация, которая могла бы привести к конфликту, разрешена. К чести учительницы, она поблагодарила своего старшего коллегу и извинилась перед классом за эмоциональный срыв.

**Урок математики.** 5-й класс. На прошлом уроке проведена контрольная работа. Сегодня — работа над ошибками. Работают организованно. Консультанты по предмету помогают отстающим. Тетради некоторых отстающих проверяет учительница. Обнаружив повторные ошибки, она резко рвёт тетради у четверых(!) школьников и комментирует повышенным тоном. «С вами до ЕГЭ я не дойду, но если выгонят меня, то вместе с вами...»

**Дисциплина.** Учительница с первой минуты урока за малейшее нарушение приказывала ученику встать. Он мог стоять до конца урока. Учительница была все рекорды, когда количество стоявших было больше, чем сидящих за партой.



● Учительница русского языка и литературы имела стойкую привычку ставить в угол учеников на два урока, причём чаще всего это были одни и те же ребята. Она даже придумала слоган: «Угол — твоё место. Ты там уже прописался...» Могла встретить ученика, появившегося на пороге классной комнаты перед уроком словами «Ты может, сразу займёшь своё коронное место?»

На уроке химии ученики плохо вели себя. Учитель химии громко кричит, бьёт ладонью по столу, размахивает руками, грозит вызвать родителей. А однажды так рассердился на учеников, что в наказание... не стал демонстрировать опыт по теме.

Очень часто по вине учителя происходят такие ситуации:

- в классе все шумят, а учитель удаляет из класса только одного ученика;
- учитель удаляет ученика из класса, выбрасывая вслед ему портфель. А выкатившиеся из него предметы — пенал, фломастеры, тетради — забирает себе... При этом приговаривая: «Приведёшь мать, ей я это и отдам».

В каждом из этих примеров, взятых из практики, действуют конфликтующие стороны и свидетели конфликта. Следы нервных переживаний, вызываемых этими столкновениями между детьми и их наставниками, всегда имеют негативные последствия. Острее всех переживают такие ситуации школьники.

### Дискриминация: «Быть тебе второгодником...»

**Урок русского языка.** Открытый урок, присутствуют коллеги. Учительница аттестуется на высшую категорию. Активизировала себя, предельно загрузила отличников и хорошистов. Обращается к ученице с просьбой дать пояснения по упражнению. Девочка искренне возражает: «Сейчас же не моя очередь». Учительница, не конфузясь, активизирует слабоуспевающих учеников. Петя встал так долго, что его наставница, не выдержав, в сердцах сказала: «От тебя я другого и не ожидала, и брат твой плохо учился, да и отец твой не подвёз меня из школы, а ведь мимо ехал и видел, сколько ваших тетрадей я несла...» Дальше можно не рассказывать, потому что этот монолог, длившийся всего лишь двадцать секунд, перечеркнул всё, что было позитивного на уроке. Высшую категорию учительница не получила, возник конфликт...

Дискриминационные формы общения учителей с детьми достаточно живучи. Некоторые из них обрели характер организационного решения:

- Учитель делят учеников на способных и неспособных и открыто говорит об этом при всём классе. Да ещё сопровождает это репликой: «Что ж, быть тебе второгодником».
- Очень болезненно реагируют учащиеся, когда одних называют по имени, других по фамилиям, подчёркивая этим своё отчуждение по отношению к тем, кто не нравится.
- Учительница русского языка своим любимчикам исправляла в контрольных работах ошибки, чтобы зависеть оценки. Класс об этом знал...
- Дискриминацию некоторые учителя проявляют не только по отношению к учащимся, но и к отдельным классным коллективам.

Исследователи профессионально естественным считают разное отношение учителя к учащимся с разными способностями и трудолюбием, характером и даже внешним видом, не говоря уже о поведении и культуре. Не будем забывать о том,





какие травмы наносим тем самым психике «нелюбимых» детей. Хорошо бы каждому учителю ещё при обучении в вузе составить своеобразные самозапреты и прежде всего — на дискриминацию детей.

## Оценка успеваемости

Вот что вызывает наибольшие нервные переживания при оценке знаний и умений на уроке:

- Хорошее настроение у педагога — мелкие неточности в ответе прощаются. Настроение плохое — за любой промах — «двойка».

- Учитель завышает отметки по просьбе родителей, по знакомству с ними. Класс об этом знает...

- В класс пришёл новичок. Отношение к нему — «чужак». И занижают ему оценки, демонстрируя якобы более высокие требования...

- За безукоризненно выполненную по содержанию контрольную работу учитель снижает отметку за грязь в записи. Ученик не понимает, почему правильно выполненная работа получает заниженную отметку.

- За одинаковые ошибки в диктанте учитель выставляет разные оценки. Ученики приходят к выводу: у него есть «любимчики».

- Учительница систематически занижает отметки группе восьмиклассников. В классе вызывает недовольство, раздражение, даже злобу. «Вы не правы», — говорили ей ученики. В отчёт — новые «двойки». И — затяжные конфликты...

Каждый учитель должен знать, что стандартным дидактическим требованием было и остаётся комментирование оценки, аргументы её обоснованности, что становится основой её объективности. А вот **объективность** оценки включает три компонента: абсолютное соответствие, относительное и психологическое соответствие. Оценивая знания ученика, педагог учитывает их соответствие объёму учебной программы — это абсолютное соответствие, уровень знаний оцениваемого в сравнении со знаниями других учащихся — это относительное соответствие. Когда учитель убеждает ученика в правильности выставляемой ему оценки, доказывая это, — психологическое соответствие. И только все эти компоненты — необходимое условие эффективной и объективной оценки. Стоит выпасть одному из компонентов — и эффект оценки исчезает.

Ещё одной причиной взаимонепонимания и недовольства школьников действиями учителя остаётся подмена функции оценок. Вместо средства, с помощью которого фиксируется степень овладения знаниями, оценка становится орудием наказаний, запугивания и даже... мести.

- По каждому поводу за малейшее нарушение учительница требовала у школьников дневники и выставляла «двойки», причём делала это жирными красными чернилами и обязательно так, что цифра занимала две-три клетки.

- «Двойкой» пытаются навести порядок на уроке: ученик разговаривает, Поворачивается — ставят «два» в журнал и дневник. Забыл учебник, тетрадь, не сдал во время сочинения — получай «два».

Но особый вред приносит проявление мстительности учителей, которые преследуют подростка за тот или иной проступок, не имеющий отношения к знаниям. Подчас такие педагогические аномалии доводят подростка до крайности: молчаливого отчаяния или эмоционального взрыва.



При оценивании очень важно гибко использовать результат и трудоёмкость его достижения со стороны ученика. Бывают такие случаи, когда школьник проявил титанические, не свойственные ему усилия над выполнением задания.

И в подобной ситуации его результат может оказаться ниже, чем результат другого ученика, обладающего превосходной памятью и способностью без особых усилий осваивать материал. *Ученик допускал в диктанте двадцать ошибок, но благодаря кропотливой работе стал допускать их только восемь-десять. Но за работу он снова получал двойку и при полном молчании учителя...*

Педагоги-исследователи доказали, что школьники, и почти безошибочно, оценивают учительский труд по его результативности, по степени своих успехов в освоении учебных предметов. Ученики основной и старшей школы безошибочно выделяют учителей-мастеров, слабых преподавателей и тех, кто лишён способностей научить своему предмету.

### Методика: «Оставьте нам нового учителя!»

...Так получилось, что учителю истории и обществознания во второй половине учебного года предложили путёвку в санаторий. Впервые в жизни. Но вот проблема — нет замены в школе, все загружены. Выручил коллега из соседней школы: всё-таки идёт подготовка к экзаменам, тем более что ЕГЭ пожелала сдавать более половины класса. И начались будни нового учителя в выпускных классах.

Санаторный период пролетел незаметно. А когда учитель вернулся в школу, то узнал, что учащиеся двух выпускных классов подали заявление на имя директора школы с просьбой: «Оставьте нам нового учителя до конца учебного года». Своё решение ученики объяснили просто: их новый учитель понятно объясняет, системно излагает материал, раскрывает темы подробно, ярко, приходит на урок подготовленным. И вообще, заявили они, «за три недели учёбы мы успели с новым учителем повторить чуть ли не половину программы курса». Детей напористо поддержали родители. Возник конфликт. Не буду рассказывать, как он разрешился, но нервов было попорчено немало... Попробуйте сами предложить выход из этой ситуации.

Ученики оценивают факты методического несовершенства учителя: неумение заинтересовать предметом. Они протестуют против того, что им читают длинные нотации за слабые ответы. Возмущение детей вызывают контрольные работы, проводимые внезапно. Авторитет учителя падает из-за неумения распределить темы равномерно, в результате чего в конце четверти или полугодия начинается спешка. Особое раздражение подростков вызывает занятие учителя посторонними делами (пишет письма, заполняет бланки каких-то документов).

- *Учительница математики, после того как давала учащимся самостоятельную работу, усаживалась за последнюю парту и звонила по мобильному телефону родителям учащихся своего класса, где была классным руководителем, обсуждала с ними различные проблемы.*





## Этические конфликты

Это наиболее стрессогенные ситуации, вызванные профессиональной слабостью и даже непригодностью человека выполнять функции учителя. Грубые нарушения педагогической этики учителем дают основание исследователям выделить, прежде всего, проявления бескультурья педагога, его бестактности, оскорбительного обращения к ученикам. Среди примеров учительской бестактности на первом месте окажется **вмешательство в семейные отношения учащихся**. Учителя бестактно интересуются на уроках неблагополучными семейными делами, спрашивают о причинах развода родителей, употреблении ими спиртных напитков, обсуждают в классе неполадки в семьях детей. Так, в ответ на незначительное нарушение дисциплины учительница заявила ученику, что никогда не быть ему настоящим человеком, а быть ему пьяницей, как его отец.

Учителя злоупотребляют доверием воспитанников. Ученица не подготовилась к уроку и честно сказала об этом наедине учительнице, сославшись на неблагополучную обстановку в семье. Позже, когда ученица слабо ответила на вопрос, учительница громко при всех оценила причину слабого ответа: «Что, опять у тебя дома папа закатывает концерты?»

- Классный руководитель много сил и времени отдавала работе, но ребята её не любили за то, что она распространяла сплетни о своих воспитанниках, бестактно советовала, кому и с кем дружить... Педагоги часто преувеличивают тяжесть поступка учеников: девочка забыла дома поделки, приготовленные на школьную выставку, и получила от учительницы при всех замечание: «Вот такие ученицы позорят наш класс». Девочка проплакала весь урок.

Вечная тема в школе, вызывающая острые переживания подростков — преследование авторов записок, которыми обмениваются на уроках мальчики и девочки. Каких только драм не возникает по этому поводу! Кажется, нет предела учительской непримиримости к подобного рода проявлению симпатии.

- Учителя высмеивают чувства мальчиков и девочек, приглашая посмеяться над ними весь класс. Педагоги не стесняются в выражениях и наставлениях: «Рановато вам заниматься такими делами», «Как гулять с девушками, вы мастера, а когда же уроками будем заниматься?... жаженихались, ребята, жаженихались...»

- Девятикласснице на уроке передали записку с приглашением прийти послушать музыку. Учительница потребовала записку. Получив отказ, прекратила урок до тех пор, пока записка не оказалась в её руках. Прочтя её вслух с соответствующими интонациями, она без смущения продолжила занятия... А ребята задыхались от стыда и гнева...

Высокомерие учителя, демонстрация своего интеллектуального превосходства, отсутствие индивидуального подхода, крик, унижение личности, окрики — все эти способы отношений учителей с подростками ненавистны, раздражающи, ведут к разрыву нормальных отношений.



## Запредельно этические конфликты

Термин «запредельно этические» конфликты введён исследователями для обозначения грубых антипедагогических форм поведения учителей. Некоторые формы бестактности педагогов могут быть при определённых допусках отнесены к извинительным, если принять во внимание чисто человеческие срывы педагогов. Другое дело, когда происходят конфликты, выходящие за границы ошибок в работе взрослых с детьми, когда их возникновение спровоцировано превышением дозволенного.

Учительница математики (стаж 12 лет) приехала в большой город с ребёнком. Получила хорошую нагрузку, хорошую зарплату, несколько классов в одной параллели и начала выстраивать отношения с учениками по типу «своя в доску». Приглашала их к себе домой под предлогом дополнительных занятий, соседи замечали, что ученики выходят от неё довольно поздно. Завела в социальной сети блог, причём под своим реальным именем, в котором выражала своё мнение о школе, администрации, рассказывала о том, что происходит на заседаниях педагогического совета, кто и что сказал, давала характеристики учителям и ученикам школы...

Однажды её ученица поинтересовалась, кто ходит на занятия к учительнице домой. Учительница обозвала девочку «мразью» и пообещала, что «урует её». Девочка пожаловалась родителям, возник затяжной конфликт, в который были вовлечены дети, родители, учителя. Учительница вины своей не признала, объяснив, что девочка сама виновата, так как «совала нос» в её личные дела.

Исследователи отмечают, что статистическая картина спектра конфликтных ситуаций в работе учителей с учениками показывает, что запредельно этические конфликты по частоте стоят на последнем месте. Однако минимальные масштабы вполне компенсируются тяжестью их последствий. Обнаруживаются разновидности педагогических правонарушений, допускаемых учителями общеобразовательной школы: словесное оскорбление, наносимое, как правило, публично, словарь оскорблений многообразен, они образуют постыдный для взрослых словарь. Другая форма правонарушений учителей — физическое воздействие, рукоприкладство.

А бывает и такое:

- В классе начальной школы установили кулер для воды за деньги родителей. Родители одного из учеников отказались платить на установку кулера и доставку воды. Когда ребёнок захотел пить и налил себе воды из кулера, классный руководитель сказала: «Твоя мама денег не платила, ты воду не пей!» — и выбила стакан из рук мальчика.

Родители ребёнка пожаловались в управление образования, но на защиту учительницы встали родители половины класса. Они убеждены, что учительница поступила правильно. Не успокаивались даже после того, как ребёнка, посмеявшегося пить из «чужого» кулера, перевели в другую школу...

**Учительская жестокость** встречается не так уж часто, но психотравмы от неё особенно тяжки. Это те случаи, когда учителя грубо высказываются по поводу комплекции ученика, его недостатков. Подростку, который заикается, учитель советовал: «А ты вообще не раскрывай рта!»







Подобные примеры оставляю без комментария...

Даже единичное издевательство учителя над подростком, тем более когда подобные сцены происходят на глазах у коллектива школьников, приобретают по своим вредоносным последствиям масштабный травмирующий характер.

Разве нужно объяснять, почему с точки зрения психологических последствий все без исключения приведённые факты оставляют разрушительный след в памяти детей на всю жизнь: это своеобразные пробоины в их душе. Конфликтные события сказываются на сознании, поведении, самочувствии учащихся. Учёные фиксируют факты послеконфликтного ухудшения успеваемости, поведения, потерю доверия к учителю, обиду на несправедливость учителя, падения в глазах ребёнка его авторитета.

Каждый учитель переступивший порог школы, должен выработать профессиональный кодекс «не навреди ребёнку!».

Вот несколько советов по этике поведения учителя на уроке, которые помогут предотвратить стрессогенные и конфликтогенные ситуации:

- *Обращайтесь к ученику только по имени, а не по фамилии.*
- *Найдите в себе мужество извиниться перед учеником в случае своей этической оплошности.*
- *В ваших просьбах к ученику всегда должна быть доброжелательная интонация и слово «пожалуйста».*
- *Внимательно выслушивайте ответ ученика: не прерывайте его речь, не беседуйте с другими во время его ответа.*
- *Никогда не ставьте ученика в неудобное, унижительное положение на уроке.*
- *Не сравнивайте детей друг с другом, только с самой собой. Помните слова О. Мандельштама «Живущий не сравним!».*
- *Умейте выразить веру в ученика.*
- *Признавайте взрослость школьника, его право на другое мнение.*
- *Неудачи ребёнка в учении нисколько не должны снижать общее уважение к нему как к человеку. Надо уметь разграничивать учебную отметку и оценку личности.*

В урегулировании конфликта многое зависит от профессиональной педагогической культуры учителя, от умения предвидеть возможные причины своего взрыва и отработать способы управления нервными переживаниями, использовать эмоции для решения педагогических задач.

*Учитель, помни о том, что:*

- *Ваше появление в классе должно быть всегда бодрым, уверенным, энергичным, особенно в начальный период урока;*
- *учащиеся всегда должны видеть и чувствовать Вашу ярко выраженную готовность к общению с ними;*
- *Вы должны создать эмоциональную настроенность на деятельность и стремление передать это состояние классу;*
- *Вы обязаны управлять собственным самочувствием в ходе урока и общения с детьми. А это, прежде всего, ровное эмоциональное состояние, способность к эмоциональному управлению, несмотря на складывающиеся обстоятельства, свои в настроении;*
- *общение с учениками должно быть продуктивным;*





- необходимо научиться управлять общением: оперативность, гибкость, ощущение собственного стиля общения, умение организовать единство общения и метода воздействий;
- Ваша речь должна быть яркой, образной, эмоционально насыщенной, высококультурной, а мимика — энергичной и педагогически целесообразной.

Но все эти «технологические» приёмы активно заработают только при наличии главного условия — интереса к педагогической профессии, вкуса к учительской работе, любви к детям, иначе говоря — при условии профессионально-педагогической направленности личности педагога. Надо много и неустанно работать над тем, чтобы личность педагога — творческая личность — состоялась...

### «Трудный учитель»: конфликт «педагог — педагог»

...Идёт заседание педагогического совета школы. Заместитель директора по учебно-воспитательной работе анализирует работу учителей после проверки. Всё как всегда, всё как обычно. Завуч мягко делает замечания. Даже не замечания, даёт рекомендации молодым учителям, как улучшить свою работу, подсказывает, какие методические приёмы продуктивнее использовать на уроках, от каких отказаться и, самое главное, объясняет, почему именно так рациональнее поступить.

Кажется, все внимательно слушают. И вдруг, словно по команде, из-за ученических столов встают три молодых учительницы и молча покидают заседание педагогического совета. Знак протеста против того, что среди тех, кому были адресованы рекомендации, были названы и они. Директор школы не успела даже отреагировать. «Коллеги, вы куда собрались? — воскликнула она. Коллеги затворили дверь. Плотно. Наступила гнетущая тишина, которую нарушила учительница начальных классов: «Доработались! Не только ученики уходят с уроков, но и учителя с педсоветов. Всё было на моём веку, но такого не видела...».

Директор обратилась к собравшимся: «Продолжаем работать, разберёмся завтра!»

Наступило «завтра». Молодых коллег пригласили для беседы к директору школы. Пришла только одна. Пришла потому, что решила остаться в школе. Две её коллеги, проработав в школе четыре месяца, уволились. Им дали возможность уволиться «по собственному желанию». Со школой они расстались, кажется, навсегда.

Как-то ещё в начале своей педагогической, а точнее, директорской деятельности на одном из семинарских занятий мы, только назначенные руководители школ, составляли портрет учителя, с кем бы нам хотелось работать. В каждом педагогическом коллективе есть учителя, исключительно добросовестные, всегда доводящие начатое дело до конца, постоянно нацеленные на творчество. Они добиваются высоких результатов в своей деятельности, часто становятся кумирами ребят. Для них не существует проблемы психологической перестройки: они идут в ногу с жизнью и в чём-то даже опережают её... Школа для них — второй дом, если не первый.

Но есть и другие. Тогда на семинаре нам предложили рассказать и о них, так называемых «трудных» учителях. Вдумайтесь: «трудный» учитель — это как? Оказывается, в одном из регионов страны в институте повышения руководящих кадров системы образования проводится семинар для директоров школ по теме





«Способы воспитания «трудного» учителя». На нём обсуждались конкретные ситуации из опыта работы руководителей. Одновременно на семинаре мы изучали особенности «трудного» учителя, искали способы воздействия на него в зависимости от характера «трудности». Типы «трудных» учителей классифицированы. Наиболее распространённый тип — неконтактный учитель. У него — негативные установки к руководителям, проявляющиеся, прежде всего в нетерпимости к их замечаниям и советам в агрессивных реакциях. Это, как правило, хорошо знающий свой предмет учитель, но с завышенной самооценкой и гипертрофированным самолюбием. Он с видом отрешённого присутствует на различного рода заседаниях, показывая всем своим видом, что его всё это не интересует. Он редко выступает даже на педсоветах.

Ещё один тип трудного учителя — бунтарь. Это проявляется в чрезмерно резкой, часто беспричинной критике руководителей, что вызвано неудовлетворённостью своим положением. Учитель считает, что его заслуги не получают должного признания, и он мог бы играть в коллективе более заметную роль. Он претендует занять место председателя профсоюза или стать членом профкома, чтобы противостоять администрации школы.

Примечательно то, что «бунтари» особенно агрессивны по отношению к новому руководителю школы — приглашённому со стороны. Они часто объявляют ему войну, пытаются помешать войти в коллектив и утвердить себя в качестве неформального руководителя.

Третий тип «трудного» — недобросовестный, разболтанный учитель. Для него характерны опоздания на работу, несвоевременное заполнение классных журналов, нерегулярная проверка тетрадей, выставление итоговых отметок и сдача отчётов по итогам четверти или полугодия — всегда с опозданием, формальное отношение к исполнению должностных обязанностей.

Организаторы семинара подчёркивали, что проблема «трудного» педагога теряется среди множества других. А коль «трудный» учитель есть, значит, надо готовить руководителей к работе с ним. Не буду пересказывать те рекомендации, вполне оправданные и, может быть, необходимые, с которыми знакомили нас.

**Но ведь школа — учреждение, где профессионалы воспитывают детей, передают детям всё богатство своего жизненного опыта. Это не учреждение, где воспитывают взрослых, какими бы «трудными» они ни были.**

Кому хотелось бы побывать на приёме у недобросовестного, неконтактного врача с бунтарскими наклонностями?!

...Приходит в школу молодой учитель. Для хорошо работающего коллектива это событие. Все — от администрации и педагогов до учеников — стремятся окружить заботой начинающего учителя, оказать помощь в его становлении, помочь и словом, и делом. Но бывает и по-другому.

...Учитель биологии работала первый год, однако с наставником, опытным учителем, общаться не очень-то хотела, мотивируя это тем, что всё может сделать сама. С большой неохотой соглашалась на присутствие на уроке своего наставника. Администрация после посещённых уроков настоятельно советовала ей посетить уроки не только наставника, но и других учителей, работающих в школе. Но посещать и анализировать уроки коллег, учиться у них молодая учительница упорно отказывалась. Ко всему этому она систематически опаздывала на уроки, объясняя это плохой работой транспорта. Были и случаи прогула работы. Адми-



нистрация составляла акты, писала приказы. На третий месяц работы она ушла на больничный, а сама в это время сдавала сессию (как оказалось, получала второе высшее образование, о чём администрацию школы в известность не поставила). Возник конфликт. И посыпались её жалобы...

Когда в педагогическом коллективе нарушение норм делового взаимодействия становится привычным, когда не умеют учитывать интересы друг друга, воспринимать критику своих коллег, проявлять вежливость, тактичность, уважение по отношению друг к другу, наконец, когда не хотят быть просто дисциплинированными в работе, то возникают различного рода стрессогенные ситуации, приводящие к конфликтам. А когда школа превращается в арену, где происходит длительная изнурительная борьба педагогов, то им уже не до детей, не до творчества. Бывают случаи, когда класс становится свидетелем нервных межучительских пререканий прямо на уроке.

*...Учительница в начале урока обнаружила, что никто не выполнил домашних заданий, все сидят и разговаривают между собой, не обращая на неё внимания. Дверь в класс была открыта. Учительница, увидев, проходившего по коридору завуча, пригласила её в класс. Получив информацию, завуч в свою очередь пригласила классного руководителя.*

*Классный руководитель, повернувшись к учительнице, неожиданно выпалила:*

*— «Знаете, уважаемая, вчера ученики Вашего 9-го класса не только не выполнили домашнее задание, но и едва не сорвали мой урок. Так вот я не посмела и не позволила себе доносить на Вас и на Ваш класс...» Она так и сказала: «доносить».*

*Учительница не осталась в долгу:*

*«Да, очень уважаемая, — съязвила она, — Ваш 9-й класс давно мой предмет игнорирует, а всё началось ещё на празднике «Первого звонка»...*

*Завуч резко остановила этот диалог, попросив учительницу продолжать урок, а классного руководителя пригласила к себе в кабинет.*

*Конфликт продолжался в течение года. Оба классных руководителя с усердием доказывали свою правоту, неоднократно вовлекая в это противостояние своих воспитанников...*

*...В 8 «А» классе — 25 учащихся, в 8 «Б» — 29. Так получилось, что в течение первой четверти из 8 «А» выбрали четверо учащихся, осталось 21. Администрация школы принимает решение перевести из 8 «Б» в 8 «А» четыре человека. В присутствии класса завуч даёт указание классному руководителю подобрать кандидатуры для перевода детей в другой класс. Классный руководитель возражает, что это, мол, непродуманно и надо решить это более тактично. Но завуч непреклонна: всё уже согласовано с директором. Это привело к бунту школьников, ставших свидетелями этой недостойной истории.*

Нередко в педагогических коллективах мы встречаем поведение, подчёркивающее степень превосходства опытных преподавателей над молодыми. «Мэтры» позволяют себе снисходительно поучать молодых, выражать недовольство их методами, навязывать в виде образца свою методику.

...Пенсия. Она приходит, не спрашивая никого. Когда-то все заканчивают трудовую деятельность. По-разному. Одни заранее предупреждают об этом директора школы, другие предлагают сами так называемый постепенный уход:





«11-й класс выпускаю, а часы в 5-м классе брать не буду. Новый учитель придёт — пусть постепенно входит в курс дела».

Так и получилось. В середине августа приняли на работу молодую учительницу. Два года назад закончила вуз, в школе не работала, — находилась в отпуске по уходу за ребёнком. И её устраивала работа с неполной нагрузкой.

Однако учительница, так любезно предложившая часть своей нагрузки, при выходе из трудового отпуска в конце августа вдруг заявила, что будет вести часы в 5-м классе. Ей предложили стать наставником начинающего учителя за определённую доплату. Согласилась. Но... конфликтногенная ситуация перешла в тихий затяжной период. Опытная учительница ревниво следила за работой молодой коллеги, не всегда корректно относилась к ней...

Всё случается в наших коллективах...

...Учитель, достигший высокого уровня профессиональной деятельности, отмеченный на районном конкурсе «Учитель года», начинает соперничать с ранее признанными авторитетами. Допускает распространение негативной информации об опытных учителях, которые давно и успешно работают в школе. И это нездоровое соперничество привело к межличностному конфликту...

В этих ситуациях очень многое зависит от директора и завуча, от их мудрой позиции, от их отношения к обеим «враждующим» сторонам.

### Конфликты «директор — его заместители»

...Директора школы любили все, ну уж если не все, то уважали определённо все. Так же хорошо относились к его заместителю по учебно-воспитательной работе. Если директор проработал в этой школе 32 года, из них 26 лет руководителем, то вместе с завучем полтора десятка лет делил и радости, и горести. Так уж получилось, что провозжали обоих на пенсию в одно время и даже за одним столом отмечали это событие. Но оставлять работу ни тот, ни другая, не собирались. Слишком много было вложено ими в становление и развитие школы, да и сил ещё хватало. Начался новый учебный год. Но в октябре директор школы решил оставить свой пост по простой и очень приятной причине: его единственная дочь, которая проживала на Крайнем Севере, подарила ему и его жене двоих прекрасных внуков, и надо было помочь молодой маме. Решили ехать и помчались на крыльях радости.

Кто заменит директора школы — такой вопрос даже не ставился. Всем было понятно: директором школы будет его заместитель. Однако, завуч отказалась от этой должности, сославшись на пенсионный возраст, усталость.

Учителя пытались убедить завуча в том, что её кандидатура самая лучшая, что в школе сложился работоспособный коллектив и нужно продолжить начатое... Но завуч была, кажется, непреклонна. А тут ещё фраза одного из коллег, недавно пришедших в школу: «Зачем уговаривать? Человек сам не соглашается... Да и понятно: возраст...»

Назначение нового директора не пришлось ждать долго. На следующий день коллективу представили нового руководителя — директора небольшой соседней школы.

Он не стал ничего ломать, крушить, свергать, а тщательно изучал обстановку, знакомился с коллективом учащихся, учителей. И на одном из совещаний позво-



лил себе достаточно корректно дать оценку работе школы — месяцу его работы: что-то одобрил, кого-то похвалил, в чём-то засомневался. И хотя его сомнения носили расплывчатый характер, завуч приняла это на свой счёт. И... разобиделась. Все заметили, что она недовольна.

Коллектив начал расплзаться, как всегда, кто-то был «за», кто-то был «против». Всего лишь одно сомнение директора разделило коллектив. Завуч, к её чести, публично не противопоставила свою позицию мнению директора. Но закулисные «бои местного значения» периодически проходили. Досталось и тому, кто вспомнил про «возраст».

Так продолжалось три месяца. А потом нового директора назначили начальником управления, и его место он предложил завучу. И все стали жить дружно — и начальник управления, и директор, и коллектив.

А всего-то и нужно было хорошенько попросить Марию Петровну (назовём её так) дать согласие стать директором. Попросить взвалить на себя эту тяжеленную ношу. Конечно, ей хотелось выйти из тени директора (простим ей эту слабость), но решалось всё как-то обыденно — в управлении образования сложилось безвластие (один начальник ушёл, нового не было), и не до школы было...

Почему я так подробно описал эту историю?

Во-первых, мог разразиться конфликт, жестокий и бессмысленный. Но его участники в разных предконфликтных ситуациях находили в себе мудрость уступить, отойти, успокоиться, проявить выдержку.

Во-вторых, это большая беда для школы, когда возникает конфликт между директором и его заместителем. Известны случаи, когда часть коллектива поддерживали директора, а другая — его заместителя, писали письма во всевозможные инстанции, приезжали комиссии. Если удовлетворяли одну сторону, начинала жаловаться другая...

Причин возникновения конфликтов между директором и его заместителем немало. Чаще всего это происходит из-за расхождения в оценке деятельности учителей, когда директору кажется, что завуч необъективно относится к учителям, незаслуженно хвалит одних, намеренно критикует других. Особенно затяжными, порой многолетними бывают конфликты, когда завуч противопоставляет свою позицию мнению директора, когда превышает свои полномочия. Руководители школ очень болезненно реагируют, когда завучи публично выражают своё несогласие с их оценкой деятельности членов коллектива. С другой стороны, завучи чаще всего вступают в конфликт с директором из-за его бестактности, проявленной при учителях.

Что может способствовать предупреждению конфликта руководителей школы? Одно: профессиональная и общая культура: представители администрации школы — директор и его заместители просто и скромно общаются с подчинёнными, воспринимают критику в свой адрес, умеют убеждать людей, советоваться с ними, прислушиваться к их мнению, обоснованно, ясно и последовательно предъявлять требования к подчинённым. И, наконец, умеют организовать эффективную трудовую деятельность коллектива.

Конечно, для этого директор должен объективно оценивать труд своих подчинённых, проявлять заботу по отношению к ним, не злоупотреблять своей властью, использовать метод убеждения. Прежде чем реагировать на действие учителя, выясните, почему он поступил так, а не иначе. А если конфликт вспых-





нул, помогите его участникам установить контакт друг с другом, открыто обсудить конфликтную ситуацию.

Всем нам надо попытаться взглянуть на себя со стороны. И попытаться понять учителя.

*Да, он устал. Особенно в последние годы. Устал оттого, что в школу приходят другие дети, нежели лет 10–15 назад. Работать с ними сложнее, а главное, всё и вся отвлекают от работы с детьми.*

*Устал учитель оттого, что забота государства о его заработной плате становится такой навязчивой, что всё свалилось на школу — от ответственности за воспитание и обучение детей, за правонарушения несовершеннолетних, раннюю беременность школьниц, употребление наркотиков и курение табака, юношеский алкоголизм...*

*Устал от многомерной ответственности: за составление рабочих программ (надо ж такое придумать: все учителя — разработчики программ!), их реализацию, за классное руководство, всё расширяющееся и расширяющееся...*

*Устал от бед, которые пришли, откуда и не ждали: нормативно-подушевое финансирование... Кто же это придумал: чем больше учеников в школе и в классе, тем всем лучше: и заработная плата возрастёт, и денег будет валом — на компьютеры и на всякое другое. А больше — это сколько? Поговорку придумали — «Денежки за учеником идут». Пришли и ученики, и денежки. Представьте себе картинку — в первом классе 34 ученика. Вы когда-нибудь видели в одном классе 34 первоклассника?..*

*Спрашиваю директора одной из школ.*

*— Сколько первых классов-комплектов набрали в этом году?*

*— Два, — отвечают. — А учеников в них? — 67.*

*— Почему же не укомплектовали три класса по 22–23 ученика?*

*— Учителя не согласны: заработная плата маленькая...*

*А вы, уважаемый читатель, попробуйте посетить 2–3 урока в сентябре-октябре, понаблюдайте за первоклассниками и учителем. В каждом ряду по шесть парт, чувствуете расстояние от доски до последней шестой парты? И кого усадить за эти последние парты? Родители договорились: чтобы не скандалить, будут все ученики за этими партами сидеть по очереди.*

*Учительница в классе — замечательная, заслуженная, но и её силы не беспредельны. Да и существуют, наверное, ещё нормы всякие там. И — здравый смысл.*

*К чему всё это я? Думаю всё: как же можно после и этой работы быть добрым, бодрым, энергичным и выдержанным? Продуктивно общаться с детьми, коллегами, органично управлять своим самочувствием?*

*А нужно! И в этом я оптимист: можно и нужно продолжить избранное нами дело, преодолевать трудности и конфликты, их усугубляющие.*

*И мы снова с хорошим настроением и с искренней любовью к детям входим в класс...*

*Только бы нам не мешали...*